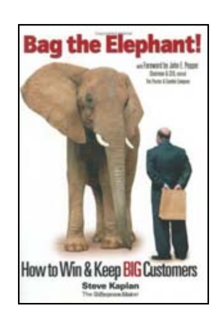


Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Embolsar al elefante

Cómo obtener y conservar grandes clientes

por Steve Kaplan

RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué compañía no sueña con ganarse una gran cuenta que aumente sus ingresos? Sin embargo, no todas se atreven a negociar con grandes compañías pues prefieren evitar el rechazo o los problemas que surgen en este tipo de situaciones. Lidiar con una compañía grande es tan difícil como cazar un elefante.

Pero por muy difícil que parezca, cazar un elefante es posible y, más aún, necesario si queremos que nuestra compañía prospere y salga del estado de letargo en el que se encuentra. No hay nada mejor que contar con un cliente grande.

Aprenda a cazar elefantes con los consejos prácticos del autor y mejore con creces la situación de su compañía. Entre los temas tratados están: cómo piensa un elefante, cómo cazar un elefante, cómo conservar un elefante y cómo evitar cinco errores fatales al lidiar con elefantes.

El elefante está esperando

Ganancias y crecimiento continuos

Hay dos formas mediante las cuales una empresa puede hacer dinero:

1. Venderle poco a muchos clientes pequeños
2. Venderle mucho a unos cuantos clientes grandes.

La segunda opción es mejor porque supone menos tiempo, menos empleados y un menor capital.

Las tres vías comerciales

Cada negocio sigue una de tres vías. Lamentablemente, sólo una de estas lleva a un éxito duradero

1. El rastro del caracol: más de la mitad de lo dueños de negocios terminan trabajando de más día a día sin obtener mayor recompensa. Esto sucede cuando uno se engaña a sí mismo y cree que el éxito está a la vuelta de la esquina y, sin embargo, no encuentra el modo de triunfar. Otros escogen este camino porque no están dispuestos a cambiar.

2. El arco de la estrella naciente: un tercio de todos los negocios crece con gran rapidez, obtiene grandes ganancias y, al final, regresan de nuevo al punto de partida. Este tipo de negocios fracasa porque no es capaz de captar más clientes ni de mejorar su infraestructura para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes.

3. Embolsar un elefante: estas son las compañías que crecen constantemente pero que nunca permiten que el número de clientes supere la capacidad de su infraestructura.

A continuación, cuatro consejos para crecer:

3.1. Atraer, conservar y apalancar grandes clientes.

3.2. Contratar los expertos necesarios para aumentar el negocio.

3.3. Introducir la cultura del "gran negocio" en la corporación.

3.4. Tener el coraje para hacer cambios que generen crecimiento.

Créalo: los elefantes también nos necesitan

La estrategia del elefante, es decir, buscar clientes grandes, es muy rentable y no cuesta nada. Pero la caza de elefantes se debe volver parte de nuestra rutina diaria. Es algo esencial.

Para poder cazar grandes clientes, debemos saber cómo funcionan las grandes compañías. Descubra cómo toman la decisión de comprar un producto o servicio. Luego, trate de determinar cuál de los posibles clientes le convendría más. Sólo después podrá desarrollar una estrategia para acercarse a estos clientes. La mejor estrategia es contar con alguien dentro de la compañía del cliente que abogue por nosotros y por nuestro negocio.

Pero antes de comenzar la caza de elefantes, debe dejar de creer que las grandes compañías no están interesadas en su producto o servicio. Lo crea o no, los elefantes también lo necesitan a usted.

La vida secreta del elefante

Cómo piensa un elefante

Aprenda a pensar como un elefante. Esto le permitirá ver las cosas desde el punto de vista de un elefante. De hecho, todo el mundo en su organización debería comenzar a pensar como un elefante. Asegúrese de que todo el equipo esté en busca del mismo objetivo.

Seis consejos para tener éxito con los grandes clientes:

1. Sólo uno: recuerde que sólo cuenta con un disparo para cazar un cliente grande. Si falla, no hay más nada que hacer. No permita que sus capacidades sean puestas en entredicho

por el posible cliente.

2. La prioridad: todo el mundo se quiere sentir especial. Asegúrese de brindarles una atención especial a sus elefantes. Devuélvales las llamadas y resuélvales los problemas inmediatamente.

3. Flexibilidad ante todo: si un gran cliente le pide que cambie un producto, dígale que sí aunque esto suponga trabajo extra. Si un elefante quiere cambiar la fecha de una cita, permítaselo.

4. Visión a largo plazo: considere a su gran cliente un socio a largo plazo. No busque simplemente la gran oportunidad y ya. Así podría perder al elefante durante el proceso.

5. Respire aire fresco: el trabajo debe ser divertido. La gente trabaja mejor cuando se divierte. Además, de este modo, los clientes se sentirán a gusto con nuestra compañía.

6. Socios: busque la manera de ahorrarle dinero a su gran cliente o de mejorar sus métodos y procesos. Trate de mantener un balance entre satisfacer las necesidades del cliente y mantener el negocio sano y en crecimiento.

Tácticas

A continuación, algunas tácticas para que la organización se centre en el gran cliente:

1. Todo el mundo debe conocer los seis consejos para tener éxito con los grandes clientes.
2. Adopte un sistema de remuneración que tome en cuenta el rendimiento del personal.
3. Haga reuniones con frecuencia.
4. Adopte una política de la inmediatez (por ejemplo, conteste inmediatamente las llamadas telefónicas del elefante).
5. Otorgue premios y reconocimientos a quien consiga grandes clientes.
6. Ofrezca entrenamiento que permita mejorar el desempeño del personal en relación con los seis consejos para tener éxito con los grandes clientes.

Qué debemos saber sobre los elefantes: quién, cómo, qué y cuándo

Descubrir cómo se toman las decisiones para comprar en las grandes compañías es un asunto difícil. A continuación, cuatro consejos para mejorar en esta materia:

1. Descubra quién hace qué:

1.1. Quién influye en la decisión de compra (gerente de marketing, gerente de compras, etc.)

1.2. Quién compra.

1.3. Quién puede suspender el negocio.

2. Descubra cómo entrar en la lista: muchas compañías tiene hoy en día una lista de proveedores preferidos. Asegúrese de que su compañía está al principio de la lista y en muchas categorías. Pregúntele a su contacto si la compañía cuenta con un programa de eficiencia. Haga el papeleo necesario y conozca personalmente al encargado de dicho programa.

3. Conozca la jerga y la idiosincrasia del cliente: sus acrónimos, los nombres de sus reportes, sus lemas e, incluso, los apodos de los empleados.

4. Descubra cuándo hace su presupuesto la compañía: esto le permitirá brindarle información al cliente en el momento más indicado.

Procurar que la burocracia trabaje para uno

La burocracia puede ser muy frustrante. La mejor manera de superar este obstáculo es hacer que la burocracia del elefante trabaje para usted. Determine cómo funciona el sistema y manténgase a la delantera de la competencia.

Para saber cómo funciona el sistema debe:

1. Analizar la actividad.
2. Revisar la correspondencia.

Afine su elefante

Es posible que a la gente empleada por el elefante no le guste tampoco la burocracia. Así que, facilíteles las cosas. Si le piden información, provéaselas en un formato fácil de usar. Si necesitan bajar los números en un reporte, ofrézcales su ayuda.

Enamorar al elefante

Buscar grandes clientes

Una vez que su negocio haya adoptado una mentalidad en favor del gran cliente, prepárese para cazar su primer elefante. Pero antes es preciso elegir el elefante más conveniente.

Posicionar la compañía

A continuación, cinco pasos para posicionar su compañía:

1. Listar los ingresos.
2. Identificar y listar las necesidades operativas.
3. Identificar al elefante.
4. Investigar sobre el elefante.
5. Ponerlo todo en práctica.

Hacer una lista de posibles clientes

Elija compañías que pudieran estar interesadas en su producto o servicio. No cometa el error de pasar por alto posibles clientes obvios ni ignore compañías pequeñas. Algunas preguntas que lo pueden guiar durante el proceso de selección:

1. ¿Cuál de los posibles clientes cuenta con la mayor cantidad de dinero?
2. ¿La filosofía del posible cliente encaja con las fortalezas de su compañía?
3. ¿Cómo premia el posible cliente a los empleados que le

compraran directamente su producto?

4. ¿Cuánto lo necesita realmente la otra compañía?

5. ¿Qué tan profunda puede llegar a ser la relación?

Tocar la puerta: los primeros contactos

Una vez que haya identificado los elefantes que quiera cazar, acérqueseles. A continuación, una guía para hacer los primeros contactos:

1. Cree una base de datos del posible cliente: divida los posibles clientes en tres categorías: líderes, idóneos, secundarios.

2. Envíe cartas de presentación: explique lo que hace su compañía. Asegúrese de que las cartas sean personalizadas, limpias y ordenadas.

3. Haga la primera llamada dos o tres días después cuando se supone que el posible cliente ya recibió la carta: durante la llamada, recave toda la información que sea posible y fije una reunión con uno de los vendedores.

4. Envíe información después de este primer contacto telefónico: ofrezca detalles sobre su producto o servicio. Fije una reunión en la que pueda hacer una presentación.

5. Haga una llamada se seguimiento dos días después de que el posible cliente recibió la información más detallada: esta llamada debería desarrollar la relación con el comprador y permitirle fijar una reunión para presentar sus productos y servicios.

6. Si el posible cliente no está interesado en una reunión, debemos enviar correo creativo dos semanas después de la llamada de seguimiento: el correo creativo es más una publicidad de la compañía. Incluso puede enviar pequeños regalos. La idea es lograr que el posible cliente lo contacte.

7. Llame telefónicamente una semana después a los posibles clientes que recibieron el correo creativo y aún no se quieren reunir: pregúntele al cliente si ha recibido o no el correo creativo. Mencione que le gustaría pasar unos minutos a presentarse.

8. No se preocupe si aún no ha logrado fijar una cita: recuerde que algunas relaciones tardan más en desarrollarse. Sea paciente y espere su oportunidad.

Entrar en sintonía con el cliente: poner la mejor cara

Poner a vender a la persona inadecuada puede ser desastroso. Conozca la personalidad de sus vendedores y asígnelos al cliente con el que mejor encajen. Esto supone un proceso de dos pasos:

1. Haga perfiles de sus vendedores.

2. Tome en cuenta esto y asigne a cada vendedor de acuerdo con las posibilidades de que tenga éxito con el cliente.

Hacer perfiles de los vendedores

Hay tres tipos de vendedores:

1. El sabio.

2. El amigo.

3. El perro guardián.

Estos tres tipos de vendedores pueden tener éxito siempre que se los coloque en escenarios y situaciones adecuadas. A continuación, una tabla que puede utilizar como guía para asignar el vendedor más adecuado a cada cliente:

	Sabios	**Amigos**	**Perros guardianes**
Descripción	Conocimiento Experiencia Comodidad Confianza	Relaciones	Negocios Finanzas
Cuándo prosperan	Clientes preocupados Clientes cautelosos	Cliente buscando amistad; que ofrece información; pertenece al mismo grupo que el vendedor; cliente buscando entretenimiento	Cuentas independientes Industrias competitivas Autoridad para cerrar el negocio
Qué necesitan	Información; conocer las bondades del producto; referencias; casos de estudio	Ayuda con los detalles; visitar clientes; buenos materiales de ventas; presupuesto para entretenimiento	Independencia; apoyo a la cuenta; precios definidos; procesos simples de cierre de negocios
Qué los motiva	Educación; jugar el papel de mentor	Interacción y relaciones dentro y fuera de la compañía	Dinero; cuotas estrechas; competencias de ventas

Cara a cara con el cliente

Tarde o temprano le llegará la oportunidad de estar cara a cara con el cliente. Algunos consejos para preparar la reunión:

1. Establezca las prioridades: haga una lista de lo que quiere lograr.

2. Anticipe los temores del cliente.

3. Asegúrese de que está bien preparado.

4. Concéntrese en el cliente: no hable demasiado de usted o de su negocio.

5. Válgase de un colega: a veces es conveniente contar con la presencia de un colega en la reunión.

6. Siga el formato del cliente.

7. Lleve a cabo la presentación.

8. Cierre el negocio. Pida lo que necesite.

9. Busque la manera de simplificar la vida del cliente.

10. Busque la manera de aumentar su credibilidad.

11. Cultive las relaciones.

12. Aprenda del rechazo: determine por qué no logró cerrar

el negocio y aproveche esta información en el futuro.

Negociar con el elefante

Negociar con un elefante puede ser una tarea intimidante. A continuación, algunos consejos:

1. No negocie con la compañía sino con una persona: no le crea a la gente que diga: "Me encantaría decir que sí pero debo cumplir con las políticas de la compañía".
2. Jerarquice sus concesiones: determine antes de la reunión cuáles son las cosas importantes y cuáles son los puntos que está dispuesto a conceder.
3. No se rinda rápidamente.
4. Enmascárese: si usted es el dueño de la compañía, es mejor que el cliente no lo sepa.
5. No se venda barato.
6. Mitigue todas las concesiones relacionadas con los precios: si baja el precio, será difícil volverlo a subir. Asegúrese de que todavía está ganando algo.
7. Cree una estrategia de precios y respétela.
8. No sacrifique la calidad.
9. Cuente los servicios como costos.
10. Aumente los márgenes con accesorios.

Cortejar y cultivar un representante de ventas interno

A medida que su relación con el cliente se profundiza, consiga a alguien en la compañía del cliente que abogue por su producto o servicio.

Algunas características de esta persona son:

1. Se siente motivado por lo que es mejor para el negocio de su empleador.
2. Respeta a los superiores.
3. Bien conectado socialmente.
4. Capaz de navegar por toda la compañía para lograr su cometido.
5. Tiene la misma filosofía comercial, ética laboral e historia que usted.
6. Está deseoso de dar crédito.

Aumentar el poder del elefante

Trate bien a sus amigos

A continuación, algunos consejos para asegurarnos de que la persona que aboga por nosotros en la compañía del cliente lo seguirá haciendo:

1. Permítale ser también el centro de atención.
2. Sepa cuándo retroceder.
3. Cree una familia feliz.
4. Recuerde sus raíces.
5. Exprese su agradecimiento.
6. Déle un premio emocional no financiero.
7. Déle la oportunidad de decir gracias a través de nuevos modos de utilizar su producto o servicio.

Crear grandes alianzas

Las alianzas le permitirán cerrar negocios con ciertos grupos o departamentos de la compañía del cliente a cambio de algo. Por ejemplo:

1. Poder.
2. Información.
3. Mayor experiencia laboral.

El elefante nos puede ayudar también de otro modo

El cliente también lo puede ayudar desde un punto de vista no monetario. Por ejemplo:

1. Desarrollo de nuevos negocios: el cliente puede financiar la expansión de su negocio a nuevos mercados.
2. Entrenamiento y experiencia del cliente: esto le puede ayudar a crecer.
3. Ayudar con los detalles: los grandes clientes le pueden hacer descuentos o permitirle utilizar las instalaciones.

Cinco errores fatales

1. No cumplir con las expectativas del cliente

A veces no es posible cumplir con las expectativas del cliente. Esto suele suceder cuando tratamos de cerrar la venta a toda costa y ofrecemos más de lo que podemos dar. Es importante que la compañía gane reputación por dar más de lo que ofrece. Por tanto, lo mejor es ofrecer menos. Algunos consejos en este sentido:

1. Piense antes de hablar.
2. Tómese su tiempo.
3. Defina lo que sería un triunfo.
4. Sea práctico.
5. Perfeccione los procedimientos.
6. Comunique sus promesas.
7. Haga una lista de las cosas que puede ofrecer.

2. Sorprendido por una catástrofe repentina

Un creciente número de ventas incrementa el riesgo de que se desate una crisis con el elefante. Y, por supuesto, esto no es deseable. Sin embargo, si usted es capaz de sobrellevar bien una crisis, se ganará aún más la confianza de su cliente. A continuación, algunos consejos para lidiar con una crisis en la que esté involucrado el cliente:

1. Haga lo posible por solucionar el problema.
2. Asuma la responsabilidad del problema aunque no tenga usted la culpa.

3. Actúe con celeridad y sea eficiente.
4. Hágase cargo del problema.
5. No culpe a nadie.
6. Mantenga la calma.
7. Comuníquese constantemente con el cliente.
8. Mantenga la vista en la pelota.

3. Meterse a la boca más de lo que se puede tragar

Cuando uno se mete a la boca más de lo que puede tragar, el negocio se puede deshacer inmediatamente. Así pues, es importante que se prepare para el crecimiento de su negocio. Los elefantes quieren buenos productos y servicio de calidad. Cualquier otra cosa será un desastre. A continuación, algunas señales de que la compañía se ha metido en la boca más de lo que puede tragar:

1. Las expectativas del cliente no son cumplidas.
2. La compañía reacciona para poder conservar una cuenta.
3. Los recursos (dinero y personal) son obtenidos de otras áreas de la compañía.
4. El cliente está disgustado, la compañía está en pánico y los empleados están desmoralizados.
5. El negocio actual está sufriendo una reasignación de recursos.
6. Las ganancias han disminuido.
7. Los clientes desaparecen.
8. Usted se encuentra tratando de reconstruir el negocio.

Un Plan para Mofarse del Elefante

El Plan para Mofarse del Elefante es una buena guía cuando queremos:

1. Aumentar drásticamente las ventas en un corto período de tiempo.
2. Cambiar nuestros productos y servicios.
3. Cumplir con una promesa que le hicimos al cliente y que cambiará el modo como hacemos las cosas.

Estos son los seis pasos del Plan para Mofarse del Elefante:

1. Traiga la pandilla con usted: reúnase e invite a todos los involucrados en cumplir con el contrato del elefante.
2. Revise los procedimientos de su compañía.
3. Anticipe los problemas.
4. Comuníquese.
5. Incluya los costos en la cotización.
6. Cuente con un plan de emergencia.

4. Poner todos los huevos en una sola cesta

No se vuelva demasiado dependiente del elefante. Esto lo hará vulnerable, sobre todo el día en que el elefante decida cambiar de proveedor. Además, depender demasiado del elefante lo pondrá a usted en una mala posición para negociar. Asimismo, es posible que otros elefantes no quieran hacer negocio con usted dada su asociación con la competencia.

Por tanto, es importante mantener un balance. A continuación, algunos consejos:

1. Esté siempre al tanto de lo que está ocurriendo realmente.
2. Reinvéntese constantemente.
3. Sea tacaño con la exclusividad.
4. Busque contratos que duren muchos años.
5. Extienda sus contratos.
6. Ponga el precio justo.

Reducir la dependencia

Su dependencia de un cliente puede ser medida por el porcentaje de ventas o ganancias que provienen de dicho cliente. Reduzca dicho porcentaje reemplazando al gran cliente por otro gran cliente o aumentando las ventas a otro cliente. Lo mejor es aumentar las ventas a otros clientes.

Algunos consejos para cazar otro elefante:

1. Reimplemente las estrategias de ventas que hayan sido exitosas.
2. Determine qué fue lo que funcionó mejor con su cliente anterior.
3. Aumente su credibilidad.
4. Haga del nuevo negocio una prioridad para sus vendedores.

5. Remontar un río sin remo

Aunque hayamos cazado un elefante, hay la posibilidad de que el negocio se quede sin dinero. Esto sucede cuando el cliente no paga a tiempo o cuando los gastos son mayores de lo que se esperaba inicialmente.

Pago a tiempo

Los elefantes pueden pagar tarde por tres razones:

1. Burocracia.
2. Hacen dinero con nuestro dinero.
3. Porque pueden.

Algunos consejos para acelerar los procesos de pago:

1. Ordene la casa: no envíe las facturas tarde.
2. Conozca los procedimientos del cliente: sepa cómo son aprobados los pagos y a dónde deben ser enviadas las facturas.
3. Conozca a la gente encargada de las compras.
4. Sepa cómo solucionar problemas: como las facturas vencidas.
5. Llame a su contacto: eche mano de este recurso en última instancia.

6. Haga bien las facturas.

Flujo de caja

Algunos consejos sobre cómo administrar el flujo de caja de la compañía:

1. Tenga en mente las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.
2. Negocie con los proveedores.
3. Cree un plan bancario de contingencia.
4. Cree su propia red de inversionistas.

Título original: Bag the Elephant!

Editorial: Bard Press

Publicado el: septiembre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
http://www.resumido.com/es/libro.php/398